

University of Groningen

Cycliteit, desinvesteren en bedrijfsresultaat

Berends, Peter; van Witteloostuijn, Arjen

Published in:
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2003

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Berends, P., & van Witteloostuijn, A. (2003). Cycliteit, desinvesteren en bedrijfsresultaat: waarom het beter is in slechte tijden niet meteen aan saneren te denken. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 77(1), 51-59.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Cycliciteit, desinvesteren en bedrijfsresultaat

Waarom het beter is in slechte tijden niet meteen aan saneren te denken

Peter Berends en Arjen van Witteloostuijn

SAMENVATTING Het cyclische karakter van veel markten en economieën is een bekend gegeven. Net als dat veel ondernemingen afslanken als reactie op die cycliciteit. In dit artikel wordt aangetoond dat bedrijven die routinematig saneren als reactie op neerwaartse economische ontwikkelingen op langere termijn slechter presteren dan bedrijven die dat niet doen. Het hier gepresenteerde onderzoek plaatst de saneermode in een ander daglicht, zeker in het kader van de recente economische ontwikkelingen.

1 Inleiding

De huidige economische situatie kenmerkt zich als recessieachtig. Bovendien lijkt het alsof de huidige tegenvallende bedrijfsresultaten onverwacht zijn. Managers van grote ondernemingen grijpen dan ook terug naar archaïsche saneermethoden en ontslaan massaal werknemers. We moeten ons realiseren dat de werknemers die nu overbodig zijn, nog niet zo heel lang geleden absoluut noodzakelijk waren om de concurrentie aan te kunnen blijven. De 'bubble-babble' van een tweetal jaar geleden kenmerkte zich door uitspraken als 'we hebben een nieuw groeidomein bereikt' en 'ouderwetse economische regels voldoen niet meer

Dr. P.A. J. Berends is universitair docent aan de Universiteit Maastricht. Hij promoveerde in juni 2001 op een proefschrift over het ontstaan en de gevolgen van bedrijfstakcycliciteit. Prof. Dr. A. van Witteloostuijn is hoogleraar strategie aan de University of Durham (VK) en hoogleraar economie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast is hij verbonden geweest aan de New York University (Verenigde Staten), de Universiteit Maastricht en Warwick Business School (Verenigd Koninkrijk). De auteurs bedanken de anonieme redacteuren voor hun waardevolle suggesties. Uiteraard blijven onjuistheden voor onze verantwoording.

in deze tijd'. Misschien nog erger is wel geweest het ontbreken van kritische reflectie, ingetogenheid en voorzichtigheid. De groei kon niet op en 'irrational exuberance' werd door haar uitvinder netjes in stand gehouden 'om de economie zachtjes te laten landen...'. Recessies zijn onvermijdelijk als onderdeel van een groot, complex interactief systeem dat daarnaast in zijn kleinste element bestaat uit mensen.

Studies naar cycliciteit richten zich in het algemeen op golfbewegingen in de macro-economie. Dit artikel neemt een iets bescheidener positie in. Wij houden ons bezig met cycliciteit op industriële niveau. De internationale papierindustrie is onderzocht over de periode 1974-1997. Ten tijde van het onderzoek (1999-2000) leek het alsof 'cycliciteit' tot het verleden behoorde. Bill Clinton's uitspraak dat de Amerikaanse economie bewezen had te kunnen ontkomen aan de zwaartekracht van de economische wetten, spreekt boekdelen. Inmiddels heeft de praktijk deze 'hoogmoed' weer ingehaald. Het is weer zeer relevant om ons bezig te houden met cycliciteit en dan met name economische neergang. Hoe dienen we hiermee om te gaan? Is kostenreductie door sanering verstandig? De hier gepresenteerde onderzoeksresultaten dragen bij aan een antwoord op deze vragen.

2 Wat is de oorzaak van cycliciteit?

Op- en neergang van bedrijfsresultaten heeft te maken met een discrepantie tussen vraag en aanbod in de factormarkten waarin een onderneming zich bevindt. Dat betekent dat slechte resultaten kunnen ontstaan door het niet kunnen krijgen van voldoende gekwalificeerd personeel, goede en goed geprijsde grondstoffen, maar ook door te weinig vraag voor de in potentie te produceren goederen.

Bedrijven geven vaak als reden voor slechtere resultaten een tegenvallende vraag. Deze wordt dan over het algemeen toegeschreven aan slechte economische

omstandigheden. De aanbod-vraagmedaille heeft echter ook een andere zijde: de aanbodzijde. Op het moment dat een markt wordt gekenmerkt door te veel potentieel aanbod, heeft de prijs de neiging onder druk te komen. Binnen kapitaalintensieve industrieën des te meer vanwege de hoge kapitaallasten die met de productiemiddelen gepaard gaan. Potentiële schaalvoordelen – althans, zo voorspelt de economische theorie – brengen fabrikanten ertoe steeds grotere productiefaciliteiten neer te zetten. Wordt cycliciteit veroorzaakt door vraag- of aanbodschokken?

Binnen de papierindustrie bestaan sterke aanwijzingen dat de cycliciteit niet zozeer bepaald wordt door tegenvallende vraag, maar eerder door te veel capaciteit. Halverwege de jaren negentig ging het goed met de macro-economie. Op basis van een vraaggedreven cyclische gedachtegang zou het ook goed moeten gaan met de papierindustrie (meer uitgaven voor advertenties, meer tijdschriftenverkoop, et cetera). De papierindustrie zat echter in het slop. Een analyse van de vraag laat over de jaren een gestaag groeiend patroon zien. Simulatieonderzoek naar cycliciteit binnen de papierindustrie (Berends en Romme, 2001) laat zien dat bedrijfstacycliciteit erg goed kan worden verklaard door een stabiel groeiende vraag, maar met schokken in de productiecapaciteit. We zouden daarom kunnen spreken van endogeen veroorzaakte cycliciteit.

De industrie is door haar dominante werkmodel (spelregels) zelf debet aan haar grootste problemen. Iedere ondernemer ziet zichzelf als gevangen in een wereld waarin hij denkt dat zijn acties òf als reactie op andere spelers moet komen òf als een signaal om andere spelers te weerhouden van acties. In onze westerse economie worden topmanagers (de beslissers) beloond voor de groei van hun onderneming. Als echter de totale vraag minder snel groeit dan de gewenste ondernemingsgroei, komt de beloning van het management in het gevaar. De vijver waaruit de spelers vissen, is te klein om de individuele wensen te bevredigen. Senge (1990) noemt dit proces ook wel de tragedie van de gedeelde bron. Zonder veel moeite kunnen we het voorbeeld van de papierindustrie extrapoleren naar andere industrieën.

3 De reactie van bedrijven op een neergaande conjunctuurbeweging

De tweede vraag die we ons moeten stellen, is: hoe reageren bedrijven als zij geconfronteerd worden met samentrekkende bewegingen in hun factormarkten (we laten even los dat de industrie debet is aan haar

eigen structurele problemen)? Veel bedrijven hebben de neiging om bij tegenvallende resultaten kostenreducties door te voeren die direct het toegevoegde-waardesysteem aantasten. Hieronder vallen personeels- en productiemiddelenreducties (Berends en Van Witteloostuijn, 2001). Saneren is een speciale en belangrijke vorm van organisatieverandering. Het beïnvloedt de interne samenstelling van de onderneming direct.

De saneertrend is ingezet na een succesvolle maar dramatische operatie door General Electric begin jaren tachtig, waarbij 100.000 mensen hun baan verloren. En het blijft toch altijd een beetje vreemd dat een onderneming als IBM 25% van haar personeel niet meer nodig heeft, terwijl daar vorig jaar nog geen sprake van was. Ook binnen de papierindustrie is vanaf 1980 een voorkeur voor saneren te zien als het slechter gaat met de industrie (Berends en Van Witteloostuijn, 2001). Een impliciete aanname van kostenverlaging naar winstverbetering ligt aan het dominante industriegedrag ten grondslag.

Onderzoek laat zien dat de resultaten van saneren op zijn zachtst gezegd onbeslist zijn. De literatuur onderscheidt de prestatie-effecten en sociale effecten van saneergedrag. Bewijs uit de Verenigde Staten (Gordon, 1996; Reynolds-Fisher en White, 2000) en Europa (Van Witteloostuijn, 1999) laat zien dat saneren niet leidt tot langeretermijnprestatieverbetering. Sterker nog, rigide saneren – ook tijdens perioden van hoogconjunctuur – leidt tot afnemende bedrijfsprestaties omdat het toegevoegde-waardecreërende potentieel van een onderneming wordt aangetast. De enige vorm van omvangreductie die lijkt te werken, is als het snijden van kosten niet centraal staat (Cascio, Young en Morris, 1997; Cameron c.s., 1991).

Waarom is saneren zo populair als de resultaten zo onvoorspelbaar zijn en de sociale gevolgen zo enorm? Op de eerste plaats is het een geaccepteerde actie in tijden van crisis; je zou kunnen zeggen dat het 'mode' is (Abrahamson, 1997; McKinley, Zhao and Rust, 2000). Daarnaast vergroot handelen op zichzelf de cognitieve rust bij diegene die handelt (McKinley and Scherer, 2000). Een wat doorgetrokken redenering die duidelijk maakt wat we bedoelen is dat de manager die het besluit neemt, kan zeggen dat (1) het een vreselijk moeilijk te nemen besluit was en (2) dat hij/zij in ieder geval iets gedaan heeft. De acceptatie van saneren als valide managementactie wordt zo in stand gehouden. Voor de goede orde: we hebben het hier over het zonder plan snijden van kosten (arbeid en machines).

In tegenstelling tot de algemene trend, trekken sommige bedrijven zich niets aan van de 'waan van de

dag' en saneren niet of nauwelijks ten opzichte van hun concurrenten. De vraag die zich nu aandient, is welke bedrijven het beter doen op lange termijn. Zijn dat de saneerders of de niet-saneerders?

4 Routinematig saneren

Voor onze studie beargumenteren we dat een onderneming de neiging heeft telkens op dezelfde manier te reageren op tegenvallende resultaten. Ondernemingen ontwikkelen eigenlijk een routinematige reactie op economische neergang. Routines kunnen dan weer worden gezien als de basis van handelen in organisaties (Nelson en Winter, 1982). Drie factoren zorgen voor de inertie (of kleverigheid) van routines: (1) routines worden langzaam aangeleerd en kunnen moeilijk worden afgeleerd; (2) de manier waarop bedrijven informatie waarnemen is afhankelijk van hun gevoeligheid voor die informatie die op haar beurt weer wordt bepaald door het mentale model van een onderneming; en (3) veel routines zijn niet expliciet bekend (Nelson en Winter, 1982; Argyris, 1990; Klaas en Ullman, 1995).

Mensen associëren kosten bij het veranderen van routines en geaccepteerde handelschema's (Argyris en Schön, 1978; Hannan en Freeman, 1984). Zij hebben daarnaast de neiging om niet te veranderen, zelfs als omgevingsturbulentie dat van hen verlangt (Leavitt, 1996). Bijzonder schrijnend in dit geval is het voorbeeld dat Leavitt geeft van brandweerlieden tijdens een grote bosbrand. De meeste spuitlieden bleken niet in staat afscheid te nemen van hun zware apparatuur toen zij werden overvallen door het vuur. Als zij hun apparatuur hadden laten vallen, waren ze niet beperkt geweest in hun bewegingsvrijheid. Op die manier hadden meer van hen het leven kunnen redden. Leavitt beargumenteert dat zij het slachtoffer werden van de aangeleerde verborgen routine dat zij hun apparatuur nooit mogen achterlaten.

Sommige ondernemingen reageren symmetrisch, dat wil zeggen dat zij routinematig saneren als het economisch tegen zit (Van Witteloostuijn, 1998; Berends en Van Witteloostuijn, 2001). Andere bedrijven vertonen dan weer het tegenovergestelde gedrag. De symmetrische saneerders noemen we 'snelle saneerders', de andere groep noemen we 'afwachtende saneerders'. Aan beide reacties ligt echter dezelfde argumentatie over de inertie van routines ten grondslag.

5 Propositievorming

Twee theoretische raamwerken dienen als achtergrond voor onze onderzoeksvraag: strategische keuze en

populatie ecologie. Deze twee raamwerken onderscheiden zich van elkaar door hun 'geloof' in de effecten van keuzes van managers in organisaties. Strategische keuze (Porter, 1985; Scherer en Ross, 1990; et cetera) neemt het standpunt in dat managers grote discretie hebben in de acties van hun ondernemingen en daarmee het resultaat positief kunnen beïnvloeden. Populatie ecologie (Hannan en Freeman, 1993; Carroll, 1993; Boone c.s., 1996 en Van Witteloostuijn, 1998, 1999) zegt juist dat managers wel kunnen handelen, maar dat de effecten van hun daden zelden ten goede kunnen komen van de onderneming. Inertiekrachten uit de onderneming zelf als ook uit de omgeving zouden een verklaring geven voor dit falen. Snel saneren is ingegeven door het strategische-keuze-model. Immers, we gaan er dan vanuit dat handelen leidt tot betere resultaten. Afwachtend saneren past dan weer meer in het idee dat veranderingen (en daarmee ook omvangsvermindering) tot een verhoogde faalkans leiden (cf. Carroll, 1993; Van Witteloostuijn, 1998). Vertaald naar de onderzoeksvraag kunnen we twee proposities definiëren. Op basis van strategische keuze definiëren we propositie 1:

P1. Saneren leidt tot betere resultaten in tijden van economische neergang.

En op basis van populatie ecologie definiëren we propositie 2:

P2. Saneren leidt tot slechtere resultaten in tijden van economische neergang.

6 Steekproef en variabelen

We hebben het onderzoek uitgevoerd in de internationale papierindustrie om de volgende redenen. Allereerst is de gekozen *steekproef* redelijk homogeen. Strategische-groepenonderzoek heeft duidelijk gemaakt dat de wijze van concurreren afhangt van bedrijfsspecifieke karakteristieken. Steekproefhomogeniteit vergroot de interne validiteit van de bevindingen (Boone c.s., 1996; en McGee en Thomas, 1986). Ten tweede is de internationale papierindustrie berucht om zijn cycliciteit. Deze cycliciteit heeft een veel kortere periodiciteit (ongeveer zeven jaar) dan de Kondratieff-cyclus (circa vijftig jaar). Als we de voorgestelde effecten vinden, kunnen we redelijkerwijs aannemen dat deze aan één van de geformuleerde theorieën is te wijten. Ook is de industrie redelijk stabiel in de zin dat de belangrijke spelers van gisteren ook vandaag belangrijk zijn. Ten slotte was het relatief eenvoudig om een breed en diep databestand op te bouwen. Het databestand

bevat gegevens over de 100 tot 150 grootste producenten over een periode van 24 jaar.

Technisch gesproken hebben we het hier over enkele duizenden bedrijf-jaarwaarnemingen. Deze groep neemt in totaal 60 à 70 procent van de totale industrieproductie op wereldniveau voor zijn rekening. Hoewel het databestand wordt gekenmerkt door een omvangvertekening, kent het tegelijkertijd voldoende interne groottevariatie van de ondernemingen om voor de invloed van bedrijfsomvang te kunnen corrigeren. Het databestand heeft het grote voordeel dat een rijkdom aan gegevens, zowel longitudinaal als in een doorsnedencontext, wordt gekoppeld aan een groot aantal bedrijf-jaarsobservaties.

De beschikbare informatie maakt het mogelijk enkele centrale *variabelen* op bedrijf-jaarbasis te meten. De afhankelijke variabele is een financiële prestatiemaat-

staf van een onderneming. Deze is gedefinieerd als nettoresultaat (na belastingen maar voor afschrijvingen) gedeeld door het bedrijfskapitaal. De volgende constructen dienen om een onderscheid te kunnen maken in aanpassingsgedrag van de verschillende ondernemingen in de industrie. Over de hele periode hebben we het aantal gevallen van saneren in of na absolute resultaatsvermindering gemeten. Op basis hiervan hebben we een index geconstrueerd die in percentages de waarschijnlijkheid weergeeft van saneren als de onderhavige onderneming weer wordt geconfronteerd met tegenvallende resultaten. De top 33% saneerders hebben we samengevoegd in een groep 'Snelle saneerders' en de laagste 33% hebben we samengevoegd in een groep 'Afwachtende saneerders'. Het saneren zelf is geoperationaliseerd in termen van een omvangverandering van bedrijfskapitaal en personeel.

Tabel 1. Definitie van de tijdsdimensie van saneren

<i>Contemporaan bedrijfsmiddelen (BM) saneren groep</i>	Groepslidmaatschap is ex post toegekend op basis van het aantal gevallen dat een onderneming bedrijfsmiddelen saneert in het jaar van economische teruggang.
<i>Contemporaan personeels (pers.) saneren groep</i>	Groepslidmaatschap is ex post bepaald op basis van het aantal gevallen dat een onderneming personeel heeft gesaneerd in het jaar van economische teruggang.
<i>Vertraagd bedrijfsmiddelen saneren groep</i>	Groepslidmaatschap is ex post toegekend op basis van het aantal gevallen dat een onderneming bedrijfsmiddelen heeft gesaneerd het jaar ná de economische teruggang.
<i>Vertraagd personeels saneren groep</i>	Groepslidmaatschap is ex post toegekend op basis van het aantal gevallen dat een onderneming personeel heeft gesaneerd het jaar ná de economische teruggang.

Tabel 2. Controlevariabelen gebruikt in deze studie

Vijf controlevariabelen

Personeelsomvang	Het natuurlijk logaritme (ter correctie van een exponentiële vertekening) van het totale aantal personen werkzaam in dienst van de onderneming
Diversificatieprofiel	Papier-gerelateerde verkopen ten opzichte van de totale omzet
Aantal landen	Het aantal landen waarin een onderneming actief is
Kapitaal-omzet ratio	De totale hoeveelheid kapitaal nodig om een bepaalde omzet te realiseren. Gemeten via de (latente variabele) bedrijfsmiddelen voor kapitaal gedeeld door omzet
Jaar	Indicator variabele om te controleren voor jaareffecten

Tabel 3. Beschrijvende statistiek van de gebruikte variabelen

Variabele	Minimum	Maximum	gemiddelde	Std. Deviatie
Bedrijfsresultaat (afhankelijke)	-0.6980	0.7525	0.0551	0.0669
Contemporane bm saneergroep	0	2	nm	nm*
Contemporane pers. saneergroep	0	2	nm	nm
Vertraagde bm saneergroep	0	2	nm	nm
Vertraagde pers. saneergroep	0	2	nm	nm
Diversificatieprofiel	0.0547	1.4016	0.8056	0.2182
Kapitaal-omzetratio	-	14.1422	1.2374	0.8544
bedrijfsomvang	1.1888	11.3737	8.6662	1.0794
Aantal landen	1	58	3.2214	4.3432
Jaar	1974	1997	nm	nm

* nm: heeft geen betekenis

Tabel 4. Pearson Correlations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 bedrijfsresultaat	1												
2 Contemporaan afwachtend bm sg.	0.1684**	1											
3 Contemporaan snel bm sg.	-0.0870**	-0.3755**	1										
4 Contemporaan afwachtend pers. sg.	0.0510**	0.2228**	-0.0316*	1									
5 Contemporaan snel pers. sg.	-0.0566**	-0.1193**	0.2313**	-0.3641**	1								
6 vertraagd afwachtend bm sg.	0.0864**	0.3224**	-0.2020**	0.0005	0.0109	1							
7 vertraagd snel bm sg.	-0.0587**	-0.2726**	0.4092**	-0.0441*	0.1919**	-0.4272**	1						
8 vertraagd afwachtend pers. sg.	0.1336**	0.1221**	-0.0712**	0.3494**	-0.2339**	0.2314**	-0.0771**	1					
9 vertraagd snel pers. sg.	-0.0866**	-0.0551**	0.1351**	-0.3137**	0.425**	-0.1961**	0.1745**	-0.4919**	1				
10 Diversificatie	0.0778**	0.0280	0.0106	-0.001	0.102**	-0.0024	-0.0772**	0.0922**	0.0058	1			
11 Kapitaal-omzetratio	-0.1762**	-0.0187	0.0464*	0.0222	0.0283	0.0072	0.0536**	-0.0168	0.0466*	0.0595**	1		
12 Bedrijfsomvang	0.0388*	0.1295**	-0.1838**	-0.0543**	-0.0872**	0.0907**	-0.2198**	-0.0814**	-0.0729**	-0.3853**	-0.1423**	1	
13 Aantal landen	0.1026**	0.1379**	-0.1107**	0.0286	-0.1515**	0.1003**	-0.1168**	0.0515*	-0.1243**	0.0230	-0.0954**	0.4581**	1

* $p < 0.05$ en ** $p < 0.01$ (eenzijdig)

Naast het onderscheid in snel en afwachtend saneren, definiëren we ook een tijdsdimensie. Ondernemingen kunnen in het jaar van economische neergang snijd-

operaties doorvoeren (contemporaan), maar ook in het jaar ná de economische neergang (vertraagd). Eigenlijk hebben we het over verschillende dimensies

Tabel 5. GLS coëfficiënten (niet gestandaardiseerd)

Model (N = 2094)		1		2		3	
Panel A: Controle variabelen (*)							
#	Variabele	B		B		B	
	(Constant)	0.0166	(0.0047) **	0.0142	(0.0047) **	0.0130	(0.0048) **
10	Diversificatie	0.0166	(0.0059) **	0.0154	(0.0058) **	0.0137	(0.0059) *
11	Kapitaal-omzet ratio	-0.0185	(0.0015) **	-0.0189	(0.0015) **	-0.0187	(0.0015) **
13	Aantal landen	0.0006	(0.0003) *	0.0004	(0.0003)	0.0004	(0.0003)
Panel B: Independent variables							
2	Contemporaaan afwachtend bm sg.			0.0132	(0.0019) **	0.0121	(0.0020) **
3	Contemporaaan snel bm sg.			0.0001	(0.0019)	0.0009	(0.0020)
4	Contemporaaan afwachtend pers. sg.			-0.0024	(0.0020)	-0.0039	(0.0021) †
5	Contemporaaan snel pers. sg.			-0.0006	(0.0020)	0.0001	(0.0021)
6	vertraagd afwachtend bm sg.					0.0024	(0.0021)
7	vertraagd snel bm sg.					-0.0011	(0.0020)
8	vertraagd afwachtend pers. sg.					0.0053	(0.0019) **
9	vertraagd snel pers. sg.					0.0000	(0.0022)
Panel C: Model statistieken							
	Adjusted R-square	0.2133		0.2319 **		0.2357 **	
	Durbin Watson 'd'	1.9883					

Significantie (tweezijdig): † $p < 0.10$, * $p < 0.05$ and ** $p < 0.01$. (*) Het model bevat niet gerapporteerde maar wel meegenomen jaareffecten. Sg=saneergroep; bm = bedrijfsmiddelen; pers.= personeel.

van saneren: een inhoudsdimensie (bedrijfsmiddelen en personeel) en een tijdsdimensie (contemporaan en vertraagd). Tabel 1 geeft de definitie weer van de tijdsdimensie van saneren.

Ten slotte is een vijftal controlevariabelen geïntroduceerd met het oogmerk te corrigeren voor denkbare alternatieve verklaringen van omvangverandergedrag op het niveau van de individuele ondernemingen. Korthedshalve worden deze controlevariabelen gedefinieerd in tabel 2 zonder een aanvullende toelichting.

In de tabellen 3 en 4 worden de gebruikelijke beschrijvende statistieken gerapporteerd.

De *methode* van hypothesetoetsing is een gegeneraliseerde kleinste kwadratenmethode (GLS). Het voordeel van deze methode is dat de uitkomsten gecorrigeerd zijn voor de 'plagen' van de normale kleinste kwadratenmethode: multicollineariteit, heteroscedas-

ticiteit en autocorrelatie. Personeelsomvang is in de correctie voor multicollineariteit weggevalen. We hebben deze keuze gemaakt omdat bedrijfsgrootte niet meegenomen is in de theorie van de onafhankelijke variabelen. Een kleinste-kwadratenmethode is op onze steekproef goed toepasbaar, omdat (1) de variabelen binnen de normen van een normale verdeling vallen, en (2) wij verwachten dat de gevonden verbanden lineair in de parameters zijn.

7 Onderzoeksresultaten

De resultaten van de regressie-analyse zijn samengevat in tabel 5. De tabel bevat slechts de samengomen resultaten. Model 1 laat de effecten zien van de jaardummies en de opgenomen controlevariabelen. Model 2 voegt hieraan een panel met de contemporane saneergroepen toe. Model 3 ten slotte introduceert ook de effecten van de vertraagde saneergroepen. De saneerroutine is een kenmerk geworden van een

Tabel 6. Gemiddelde resultaat (ROA) van ondernemingen met verschillende Routinecombinaties (BM = bedrijfsmiddelen; Pers.= personeel)

ROA	Bm afwachtend	Bm inconsistent	Bm snel
Pers. afwachtend	8.85	3.98	7.29
Pers. inconsistent	7.65	5.00	4.41
Pers. snel	7.15	4.94	3.33

onderneming. De parameter van één saneerroutine-groep geeft dan ook het relatieve verschil weer ten opzichte van de 'benchmark' routine (in dit geval de inconsistente groep). De resultaten omvatten de volledige tijdspanne van de dataset.

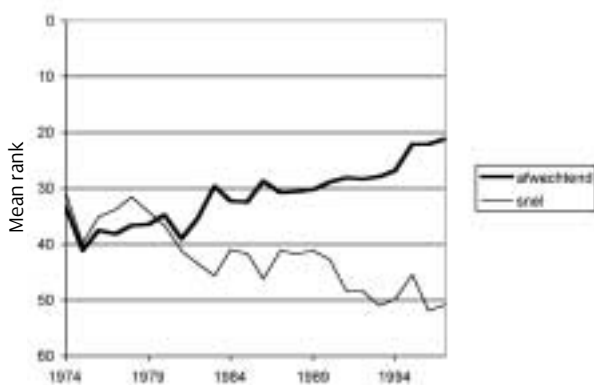
De resultaten laten zien dat we op basis van de gekozen indeling een lichte ondersteuning vinden voor propositie 2 (saneren in tijden van economische neergang leidt niet tot betere bedrijfsresultaten). Voor het snijden in productiemiddelen duidt het gevonden resultaat op een negatief effect van de snel-saneerroutine op het presteren van de onderneming. We vinden in ieder geval nauwelijks ondersteuning voor de eerste propositie, behalve in het geval van personeelsreducties in het jaar van de economische neergang. Dit effect kunnen we verklaren door uit te gaan van de bereidwilligheid en begrip voor ontslag als het slecht gaat met de onderneming. Echter, als de ontslagen blijven voortduren ná

het jaar van de teruggang, keert het resultaat zich om; het personeel gaat zich verzetten en de eerder genoemde sociale gevolgen kunnen dan niet uitblijven.

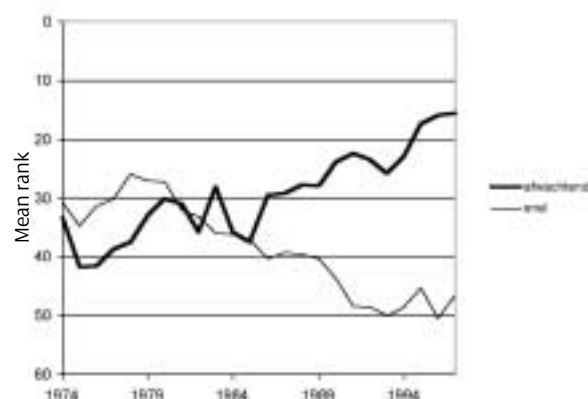
De in tabel 5 gepresenteerde resultaten zijn de effecten van de saneergroepen ten opzichte van een benchmarkgroep. Vergelijken we de groepen direct met elkaar, dan ontstaat hetzelfde plaatje. De resultaten zijn daarnaast robuust voor variatie in het toewijzen aan lidmaatschapsgroepen. Aparte tests zijn uitgevoerd met plus en min één standaarddeviatie in de grenzen van de groepen.

Naast de GLS-resultaten kunnen we ook kijken naar een tweetal wat meer beschrijvende uitkomsten die ook het presteren van de ondernemingen weergeven. Ten eerste de ontwikkeling van de gemiddelde marktpositie van de groepen en ten tweede een overzicht van gemiddeld bedrijfsresultaat (ROA) voor combinaties van routines. Als we kijken naar de ontwikkeling van de marktpositie van de bedrijven met de ver-

Figuur 1. Ontwikkeling van de gemiddelde rang (1= hoogste) van de marktpositie van bedrijven met een afwachtende en een snelle saneerhouding: Bedrijfsmiddelen.



Figuur 2. Ontwikkeling van de gemiddelde rang (1= hoogste) van de marktpositie van bedrijven met een afwachtende en een snelle saneerhouding: personeel.



schillende routines, zien we een interessant patroon ontstaan. Bedrijven die niet of nauwelijks saneren in tijden van economische neergang gaan het na begin jaren tachtig steeds beter doen ten opzichte van de bedrijven die snel saneren. Dit effect geldt zowel voor bedrijfsmiddelen- als personeelsreductie.

Tabel 6 laat zien dat bedrijven die zowel een gematigde personeels- als bedrijfsmiddelenaneerroutine hanteren, gemiddeld boven de rest van de industrie presteren. We vinden een sterke ondersteuning voor de 'Saneer-niet'-redenering als we de informele resultaten combineren met de GLS-resultaten.

8 Samenvatting en conclusie

Deze studie draagt bij aan het idee dat saneren pur sang de bedrijfsresultaten niet verbetert. De toegevoegde waarde van deze studie is dat ze het saneren in dynamisch perspectief heeft geplaatst en daardoor iets kan afleiden uit de langetermijneffecten van de saneerhouding van ondernemingen. In het geval van personeelsrationalisatie laten de cijfers een gemengd beeld zien. Het lijkt te lonen om in het jaar van economische teruggang het personeelsbestand te reduceren, maar rationalisatie in het jaar daarna leidt niet tot een verbeterd resultaat. Overigens zijn de gevonden effecten maar zeer klein.

Dat we duidelijk bewijs vinden voor de superioriteit van afwachtend bedrijfsmiddelen rationaliseren, terwijl we dit niet vinden voor personeelsreductie, kan een aantal redenen hebben. Allereerst zijn bedrijfsmiddelen die aangewend worden voor de productie van papier meer specifiek dan personeel. Behalve voor R&D en operatie, vraagt de bediening van een papierfabriek geen bijzondere vaardigheden vergeleken met die van bijvoorbeeld een ambachtsman of voor kennisintensieve industrieën. Ten tweede is de productiviteit per persoon in de papierindustrie enorm toegenomen, zowel door ervaringseffecten (leren) als ook door schaalvergroting. Dit impliceert dat het personeelsbestand minder hard is toegenomen dan de bedrijfsmiddelen.

Personeel is een belangrijke productiefactor voor een onderneming; mensen zijn belangrijk omdat ze veel van de onzichtbare bedrijfsspecifieke karakteristieken en toegevoegde waarde bepalen. Dit houdt sterk verband met de zogenoemde Resource Based View van ondernemingen (cf. Pennings c.s., 1998; Peteraf, 1993), de literatuur over leercapaciteiten van ondernemingen (Argyris en Schön, 1978; Reynolds-Fisher en White, 2000) en de literatuur die zich bezighoudt met de consequenties van saneeracties voor perso-

neel, zowel blijvers als verdwijners (Allen c.s., 1995; Cameron, Kim en Whetten, 1987a, 1987b; Gordon, 1996; Mishra en Spreitzer, 1998; Moser-Illes, 1995; Van Witteloostuijn, 1999). Mensen zijn informatie-dragers en wisselen deze uit om te kunnen functioneren. Veel van de informatie en kennis die mensen hebben, zijn verborgen, maar dragen wel bij aan het soepel functioneren van een onderneming. Saneren kan de verborgen netwerken verstoren en zo een onderneming meer schade toebrengen. Met deze effecten wordt vaak geen rekening gehouden als besloten wordt tot een personeelsreductie.

In deze studie hebben we gewag gemaakt van enerzijds de persistentie van routines en anderzijds van de onduidelijke en vaak negatieve resultaten van saneren. Een van de redenen waarom bedrijven hun saneerroutines niet aanpassen, is dat beslissers het causale verband tussen actie (omvangsreducties) en resultaat (lagere winsten) niet aan elkaar relateren. Topmanagers zullen andere redenen voor slechte resultaten naar voren brengen. Daarnaast is saneren als actie legitiem.

Bedrijven die niet snel overgaan tot saneeracties bij tegenvallende economische omstandigheden, kunnen misschien een betere inschatting van de situatie maken, dragen mensgerichte idealen in het hart van hun ondernemingsfilosofie of volgen een strategie van blijvende strategische groei. Ze laten zich in ieder geval niet leiden door de waan van de dag.

Ten slotte willen we nog opmerken dat slechts een deel van de kosten van een saneeroperatie door de onderneming wordt betaald. Een groot deel van de kosten wordt afgewend op de maatschappij die moet opdraaien voor de opvangkosten van ontslagen personeel. Bedrijven betalen sociale lasten voor mensen die zij op de loonlijst hebben, maar niet voor mensen die ze ontslaan. Cru gesteld, kunnen we dus zeggen dat bedrijven 'beloond' worden voor ontslag, en 'gestraft' voor tewerkstelling van personeel.

Oplossing voor het saneerdilemma vraagt om enerzijds een mentaliteitsverandering, maar anderzijds om structurele institutionele veranderingen in de omgeving van ondernemingen. Als het probleem ligt bij onwetende beleidsmakers, dan kan onderwijs en voorlichting helpen. Als beslissers zich bewust zijn van hun relatieve onmacht om de koers van hun onderneming ten gunste te keren maar toch naar het saneermiddel blijven grijpen, dan hebben we een ander soort aanpak nodig. Dan raken we aan normen en waarden, rituelen en mythes die prevaleren onder de beleidsmakers van ondernemingen. Hoe deze te beïnvloeden is zeer relevant, maar valt buiten de grenzen van deze studie. Institutionele actie zou kun-

nen dienen om een rationele barrière op te werpen tegen waardevernietigend saneren.

De belangrijkste boodschap uit dit artikel is in ieder geval dat het lijkt te lonen om niet met de negatieve winden van een neerwaartse fase in een cyclus mee te waaien. Wees zuinig op wat je hebt: je weet pas wat je had als je het mist. Saneren hoort uit de mode te zijn. ■

Literatuur

Abrahamson, E., (1997), The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions, and turnover, in: *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 491-533.

Allen, T.D., D.M. Freeman, R.C. Reizenstein en J.O. Rentz, (1995), Just another transition? Examining survivors attitudes over time, in: *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 78-82.

Argyris, C., (1990), *On organizational learning*, Malden, Blackwell, Mass.

Argyris, C. en D. Schön, (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, Philippines.

Berends, P.A.J. en A. van Witteloostuijn, (2002), Goede tijden, slechte tijden: de saneermode in de internationale papierindustrie, in: *Accounting*, vol. 16(5), pp. 15-24.

Berends, P.A.J. en A.G.L. Romme, (2001), Cyclicalities of capital-intensive industries: A system dynamics simulation study of the paper industry, in: *Omega*, vol. 29, pp. 543-552.

Boone, C., B. de Brabander en A. van Witteloostuijn, (1996), CEO locus of control and small firm performance: An integrative framework and empirical test, in: *Journal of Management Studies*, vol. 33, pp. 667-699.

Cameron, K.S., M.U. Kim en D.A. Whetten, (1987a), Organizational effects of decline and turbulence, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 222-240.

Cameron, K.S., D.A. Whetten en M.U. Kim, (1987b), Organizational dysfunctions of decline, *Academy of Management Journal*, vol. 30, pp. 126-138.

Cameron, K.S., S.J. Freeman en A.K. Mishra, (1991), Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions, in: *Academy of Management Executive*, vol. 5, pp. 57-73.

Carroll, G.R., (1993), A sociological view on why firms differ, in: *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 237-249.

Carroll, G.R. (ed.), (1988), *Ecological models of organizations*, Barlington Publishing Company, Cambridge, Mass.

Cascio, W.F., C.E. Young en J.R. Morris, (1997), Financial consequences of employment-change decisions in major U.S. corporations, in: *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 1175-1189.

Gordon, D.M., (1996), *Fat and mean: The corporate squeeze of working americans and the myth of managerial downsizing*, The Free Press, New York, NY.

Hannan, M.T. en J. Freeman, (1984), Structural inertia and organizational change, in: *American Sociological Review*, vol. 49, pp. 149-164.

Hannan, M.T. en J. Freeman, (1993), *Organizational ecology*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Klaas, B.S. en J.C. Ullman, (1995), Sticky wages revisited: Organizational responses to a declining market-clearing wage, in: *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 281-310.

Leavitt, H.J., (1996), The old days, hot groups and managers lib, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 288-300.

McGee, J. en H. Thomas, (1986), Strategic groups: Theory, research and taxonomy, *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 141-160.

McKinley, W. en A.G. Scherer, (2000), Some unanticipated consequences of organizational restructuring, in: *Academy of Management Review*, vol. 25(4), pp. 735-752.

McKinley, W., J. Zhao en K.G. Rust, (2000), A sociocognitive interpretation of organizational downsizing, in: *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 227-243.

Mishra, A.K. en G.M. Spreitzer, (1998), Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign, *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 567-588.

Moser-Illes, L., (1995), *Sizing down: Chronicle of a plant closing*, ILR Press/Cornell University Press, Ithaca, NY.

Nelson, R.R. en S.G. Winter, (1982), *An evolutionary theory of economic change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Pennings, J.M., K. Lee en A. van Witteloostuijn, (1998), Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution, in: *Academy of Management Journal*, vol. 41(4), pp. 425-440.

Peteraf, M.A., (1993), The cornerstones of competitive advantage: A resource based view, in: *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.

Porter, M.E., (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York, NY.

Reynolds-Fisher, S. en M.A. White, (2000), Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs?, in: *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 244-251.

Scherer, F.M. en D. Ross, (1990), *Industrial market structure and economic performance*, Houghton Mifflin Company, Boston, Mass.

Senge, P.M., (1990), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday Currency, New York, NY.

Witteloostuijn, A. van, (1998), Bridging behavioral and economic theories of decline: Organizational inertia, strategic competition and chronic failure, in: *Management Science*, vol. 44, pp. 501-519.

Witteloostuijn, A. van, (1999), *De anorexiastrategie: over de gevolgen van saneren*, De Arbeiderspers, Amsterdam.